



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Nuevas tendencias en gestión e innovación empresarial. Adaptación a los nuevos escenarios globales y domésticos

Coord.
Ricardo Pérez Calle

Dykinson, S.L.

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y DOMÉSTICOS



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

NUEVAS TENDENCIAS EN
GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS
GLOBALES Y DOMÉSTICOS

Coord.

RICARDO PÉREZ CALLE

Dykinson, S.L.

2023

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y LOCALES

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 110 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1122-924-1

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra.

Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
-------------------	----

SECCIÓN I

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA, DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

CAPÍTULO 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: MODELOS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS	14
PATRICIA HUERTA-RIVEROS CAROLINA LEYTON-PAVEZ	
CAPÍTULO 2. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES ORGANIZACIONALES.....	33
CAROLINA LEYTON-PAVEZ PATRICIA HUERTA-RIVEROS	
CAPÍTULO 3. EL SISTEMA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL EMAS: ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS DE SU ADOPCIÓN	52
MARIA GARCIA ALVAREZ	
CAPÍTULO 4. BORN GLOBAL VERSUS GRADUAL INTERNATIONALISATION STRATEGIES: A MULTIPLE CASE STUDY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES.....	79
CLARA MARTOS MARTÍNEZ MARTA MUÑOZ GUARASA	
CAPÍTULO 5. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	107
YOIVER GIRALDO QUINTERO	
CAPÍTULO 6. MOTIVACIÓN LABORAL COMO EJE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA VALORACIÓN DE LOS MOTORES DE LA MOTIVACIÓN POR LOS EMPLEADOS Y ALUMNOS UNIVERSITARIOS.....	125
INNA ALEXEEVA ALEXEEV CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA	
CAPÍTULO 7. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO	150
DIANA LEIDY GUERRERO SÁNCHEZ	
CAPÍTULO 8. SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS: COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD	172
MIGUEL ÁNGEL JARA SANTAMERA	

CAPÍTULO 9. EMPRENDIMIENTO BASADO EN EL LIDERAZGO: DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO ENTRE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.....	193
<p style="padding-left: 40px;">INNA ALEXEEVA ALEXEEV CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA M^a LUISA SÁMANO CELORIO</p>	
CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UNA PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	218
<p style="padding-left: 40px;">FRANCESC SOLANELLAS JOSHUA MUÑOZ</p>	
CAPÍTULO 11. A PREDICTIVE MODEL OF THE ENTREPRENEURIAL INTENT OF UNIVERSITY STUDENTS IN SOCIAL AND LEGAL SCIENCES	235
<p style="padding-left: 40px;">MACARENA PÉREZ-SUÁREZ ISADORA SÁNCHEZ-TORNÉ</p>	
CAPÍTULO 12. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO.....	255
<p style="padding-left: 40px;">FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA</p>	
CAPÍTULO 13. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO.....	285
<p style="padding-left: 40px;">FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA</p>	
CAPÍTULO 14. DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA VERSUS LA ORGANIZACIÓN PRIVADA.....	315
<p style="padding-left: 40px;">BEATRIZ PICAZO RODRÍGUEZ MARINA ESTRADA DE LA CRUZ ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS</p>	
CAPÍTULO 15. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE KOTTER	347
<p style="padding-left: 40px;">IGNACIO MANZANO</p>	
CAPÍTULO 16. THE DIGITAL SKILLS OF CITIZENS IN THE DIGITAL STRATEGIES OF THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION	365
<p style="padding-left: 40px;">TAMARA MORTE NADAL</p>	
CAPÍTULO 17. MÉTODOS ITERATIVOS VORACES PARA RESOLVER LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA DE CONSULTAS Y QUIRÓFANOS	385
<p style="padding-left: 40px;">CLAUDIA CAÑETE VÍCTOR FERNÁNDEZ-VIAGAS JOSÉ M. MOLINA-PARIENTE IRENE DOMÍNGUEZ-GALÁN</p>	

SECCIÓN II
MARKETING, COMUNICACIÓN Y DISEÑO
DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

CAPÍTULO 18. LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE CON LA EMPRESA COMO FORMA DE DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN Y TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MARKETING	411
VICENTE GINER-CRESPO LUIS MANUEL CERDÁ-SUAREZ DULCE ELOÍSA SALDAÑA-LARRONDO	
CAPÍTULO 19. INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	431
JOSÉ RAMÓN SEGARRA MOLINER INMACULADA BELOMS	
CAPÍTULO 20. NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL: EL CASO DE BMW Y EL CINE DE HOLLYWOOD	446
ALICIA MARTÍN GARCÍA	
CAPÍTULO 21. FRACTIONAL INTEGRATION AND COINTEGRATION APPLIED TO AMAZON COMPANY FIGURES.....	458
LUIS A. GIL-ALANA GEMA LÓPEZ MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 22. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA	477
ASIER ARCOS-ALONSO MARIA GARCIA-ALVAREZ ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA	
CAPÍTULO 23. EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LA PRENSA ESPAÑOLA	499
ISABEL INIESTA-ALEMÁN ANA SEGURA-ANAYA ANA CRISTINA MANCHO DE LA IGLESIA	
CAPÍTULO 24. REDES SOCIALES Y COVID-19. UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LIGAS DE FÚTBOL Y BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA	518
EDGAR ROMERO-JARA FRANCESC SOLANELLAS JOSHUA MUÑOZ	
CAPÍTULO 25. DETERMINANTS OF THE INVOLVEMENT IN THE DECISION TO PURCHASE FASHION PRODUCTS ONLINE	536
ANABELA MARIA BELLO DE FIGUEIREDO MARCOS CRISTINA RAQUEL AIRES MONTENEGRO	

CAPÍTULO 26. ESTRATEGIA TRANSMEDIA EN LA COMUNICACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA: CASO TIEMPO DE JUEGO.....	566
SANTIAGO MAYORGA ESCALADA	
CAPÍTULO 27. FACTORES CULTURALES EN EL DISEÑO DE INTERACCIÓN EN PORTALES TURÍSTICOS DE CIUDADES ESPAÑOLAS.	587
MARÍA USÁN-PORTA	
OLGA AMPUERO-CANELLAS	
NEREIDA TARAZONA-BELENGUER	
CAPÍTULO 28. LAS REDES SOCIALES EN ENTORNOS EDUCATIVOS.	607
ISABEL INIESTA-ALEMÁN	
HÉCTOR GARCÍA MONTEAGUD	
DIEGO ALVIRA INIESTA	

SECCIÓN III
ECONOMÍA SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CAPÍTULO 29. DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN EL CONTEXTO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	632
PATRICIA HUERTA-RIVEROS	
CAROLINA LEYTON-PAVEZ	
CAPÍTULO 30. NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSC EN LAS EMPRESAS.....	648
SUSANA CHECA PRIETO	
LISARDO DE PEDRO NAVARRO	
CAPÍTULO 31. ALTRUISMO Y COOPERACIÓN EN PERSPECTIVA ECONÓMICA	668
JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ	
DIANA GERALDINE JIMÉNEZ GARCÍA	
CAPÍTULO 32. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA RSE. EL CASO DE QUERÉTARO, MÉXICO.....	686
DULCE ELOÍSA SALDAÑA LARRONDO	
VICENTE GINER CRESPO	
LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ	
CAPÍTULO 33. POSSIBILITIES FOR DEVELOPING A PERSON-CENTERED BUSINESS STRATEGY	711
CECILIA FONT DE VILLANUEVA	

CAPÍTULO 34. ANALIZANDO EL EFECTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL VERDE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN VERDE: UN ANÁLISIS BASADO EN LA MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	730
<p>JAVIER MARTÍNEZ-FALCÓ BARTOLOMÉ MARCO-LAJARA EDUARDO SÁNCHEZ-GARCÍA LORENA RUIZ-FERNÁNDEZ</p>	
CAPÍTULO 35. LA COOPERACIÓN COMO ELEMENTO ESTRUCTURAL DEL DESARROLLO DEL HOMBRE Y ALTERNATIVA PARA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA	745
<p>JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ DIANA GERALDINE JIMENEZ GARCIA MELBA INES GOMEZ JHONY ALEXANDER LIEBANO</p>	
CAPÍTULO 36. USE OF KEYWORDS AND MULTIMODAL STRATEGIES TO PROMOTE DIVERSITY IN ENGINEERING WEBSITES.....	763
<p>SILVIA MOLINA-PLAZA</p>	
CAPÍTULO 37. EL EFECTO MODERADOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RELACIÓN ENTRE LA DUALIDAD DEL CONSEJERO DELEGADO Y LA DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	783
<p>INMACULADA BEL-OMS JOSÉ RAMÓN SEGARRA-MOLINER</p>	
CAPÍTULO 38. LAS MEMORIAS ANUALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN Y REFLEJO DE LA VOLUNTAD INFORMATIVA DE LAS ONG.....	801
<p>MARÍA PALLARÉS-RENAU LORENA LÓPEZ-FONT SUSANA MIQUEL-SEGARRA</p>	
CAPÍTULO 39. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA	826
<p>ASIER ARCOS-ALONSO MARIA GARCIA-ALVAREZ ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA</p>	
CAPÍTULO 40. PROJECTS KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF RESPONSIBILITY PRINCIPLE APPLICATION IN RECORDING LESSONS LEARNED	848
<p>MAURICIO AUGUSTO CABRAL RAMOS JUNIOR</p>	

INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

JOSÉ RAMÓN SEGARRA MOLINER
Universitat Jaume I de Castellón

INMACULADA BELOMS
Universitat de València

1. INTRODUCCIÓN

Los clientes son reconocidos como líderes en el cambio hacia el desarrollo sostenible, ya que su concienciación respecto al planeta afecta cada vez más a la demanda de productos y servicios de las empresas. Por su parte, las empresas están cada vez más sensibilizadas en acometer actividades sostenibles que integren aspectos económicos, sociales y ecológicos mediante un enfoque holístico de sus negocios. Las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza promueven la sostenibilidad, por lo que ayudan a las empresas a ganar legitimidad y mejorar su reputación. De esta forma, las empresas también contribuyen a los cambios sociales, al bienestar y la calidad de vida de todos sus stakeholders, entre ellos sus clientes. Identificar aquellos segmentos de clientes que tienen una mayor sensibilidad al desarrollo sostenible favorece una orientación mejor asignación de los recursos disponibles, entre estos los de marketing. Además, las empresas pueden evaluar la eficacia de su sostenibilidad y aumentar su rentabilidad utilizando métricas de clientes o segmentación de clientes.

La literatura del marketing reconoce que la sostenibilidad tiene un impacto positivo en el desempeño financiero de las empresas (Kuo et al.2021). No obstante, la revisión de la literatura relevante sobre sostenibilidad y desempeño financiero corporativo muestra que los enfoques de medición del desempeño financiero corporativo incluyen medidas basadas en la contabilidad (es decir, rendimiento de las ventas, ingreso

operativo neto, ingreso neto), así como medidas basadas en el mercado (es decir, el valor de mercado de una empresa) y medidas combinadas (es decir, la Q de Tobin). Los resultados de esta literatura también evidencian que existe una relación tanto lineal como no lineal entre la sostenibilidad y el desempeño financiero corporativo. Un ejemplo de relación no lineal es debido a que la rentabilidad de las empresas que invierten en países emergentes no está relacionada con el desempeño social y el desempeño de la gobernanza, pero si tiene una relación negativa con el desempeño ambiental. Más aún, la investigación reconoce la relación no lineal en un modelo de crecimiento cuadrático multinivel, es decir, que exista una tendencia a la baja en el retorno de los activos en las etapas iniciales de implementación de prácticas basadas en la sostenibilidad. Con todo ello, existe cierta evidencia de la investigación en los últimos tiempos en la que se utiliza datos de panel muy grandes para estudiar el papel de la capacidad de marketing de la empresa en la creación de valor para los diferentes grupos de interés, entre ellos los clientes, a través de la sostenibilidad.

El propósito de esta investigación es determinar los segmentos de clientes promovidos por las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza de sostenibilidad de las empresas, con objeto de predecir su impacto económico desde un enfoque marketing. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, nuestro estudio hace contribuciones importantes a la literatura del marketing, particularmente al campo de la sostenibilidad. Primero, esta investigación contribuye al debate actual sobre si las diferentes iniciativas de sostenibilidad pueden ser consideradas en su conjunto con carácter predictivo del desempeño financiero o valor de la empresa en el mercado. Investigaciones anteriores han explorado la sostenibilidad como una forma de gestión o responsabilidad con el entorno, pero sin prestar la suficiente atención al desempeño financiero en la segmentación de clientes, hasta donde sabemos. En consecuencia, nuestra investigación aborda este vacío en la literatura al analizar la relación, así como las ventas en su papel de variable mediadora sobre la capacidad de generar de ingresos previos al desempeño financiero. La literatura del marketing reconoce la transición de una orientación a la producción a una orientación al mercado y, más recientemente, a una orientación al

marketing sostenible (SMO) de las empresas. Las empresas con un alto SMO tienen el potencial de crear un rendimiento de mercado a largo plazo debido a su enfoque holístico de los negocios (Mitchell et al., 2010). La orientación de marketing sostenible se modela como una medida multidimensional formativa de tres elementos: integración estratégica, compromiso social y capacidades éticas (Lucic, 2020). En la misma línea, revisamos la literatura previa sobre las formas de la relación entre sostenibilidad y desempeño financiero para diseñar y proponer un modelo, que incorpora diferentes iniciativas de sostenibilidad con indicadores formativos, y probamos la existencia de 10 iniciativas de sostenibilidad que se asocian positivamente a la predicción por segmentos identificados para maximizar el valor de vida del cliente (CLV). Por lo tanto, contribuimos al cuerpo de literatura actual sobre la sostenibilidad en el marketing, así como los precursores del CLV. En segundo lugar, este estudio proporciona una nueva corriente de investigación mediante el uso de la técnica de segmentación orientada a la predicción de PLS (Becker et al., 2013), donde determinamos grupos homogéneos de observaciones (clientes) para un análisis de datos adicional (muestra completa y de tres segmentos) sobre los coeficientes estimados entre las relaciones del modelo estructural en Partial Least Squares (PLS). A su vez, evaluamos la calidad de la predicción mediante el poder predictivo y la relevancia del modelo extrayendo una muestra reservada para realizar una validación cruzada de la muestra final (Shmueli et al., 2019).

2. MARCO TEÓRICO

Comprender la contribución del marketing a la sostenibilidad plantea un debate amplio hasta el punto de la constante cuestión sobre si el marketing es de hecho la antítesis de la sostenibilidad (Lim, 2016). En consecuencia, es difícil entender que el consumo y producción sostenibles (por ejemplo, el ODS12) encaje con la función de comercialización y/o el crecimiento de la organización. Sobre esta y otras cuestiones se evidencia como la literatura del marketing trata diversos enfoques teóricos y categorizaciones, así como la investigación sigue tratando de avanzar en su contribución. De acuerdo con Lim (2016), existen tres planteamientos para abordar las iniciativas de marketing sostenible desde los

actores que las promueven. Un primer planteamiento del marketing sostenible se enfoca desde el punto de vista de la organización. Esta conceptualización incluye la integración de la sostenibilidad en el denominado “marketing mix”, y contempla los aspectos económicos, ambientales, sociales, éticos y tecnológicos en la sostenibilidad para la producción y el consumo. En grandes líneas, es principalmente mediante iniciativas de demanda de productos ecológicos que se apoyan en las actitudes sostenibles de los consumidores; debido a que si no fuera por estos segmentos o “consumidores verdes”, las empresas no implementarían actividades de marketing sostenibles (Cherian & Jacob, 2012). Dado un paso más se encuentra la promoción de estilos de vida sostenibles y cambios de comportamiento del consumidor, que complementa al planteamiento anterior basado en la producción de productos sostenibles, y determina un segundo planteamiento del marketing sostenible. Este segundo planteamiento sitúa a los consumidores como actores principales y enfatiza que el problema del consumo insostenible radica en la falta de información y conocimiento por parte del consumidor (Rakic & Rakic, 2015). La demanda de los consumidores se considera una razón para participar en actividades sostenibles (reducir, reciclar y reutilizar), junto a consumir productos sostenibles. Más aún, iniciativas cómo entregar satisfacción a los consumidores sin propiedad son valoradas positivamente, dado que puede traer consigo una disminución en la producción de bienes y su impacto en el medio ambiente. Se asume que los consumidores tienen un nivel de concienciación con la sostenibilidad y que las iniciativas de marketing sostenible se centren en las necesidades “reales” en lugar de en los “deseos”. Finalmente, el tercer planteamiento del marketing sostenible sitúa a las instituciones como el actor principal junto con la idea de transformación. Contempla pues, tanto las instituciones que inhiben las iniciativas de transición hacia una sociedad sostenible, como las instituciones con iniciativas sociales y políticas que favorecen el consumo sostenible. En este sentido, las instituciones aplican el marketing sostenible con la idea de reducir los niveles actuales de consumo que son ambientalmente insostenibles, a la vez que estimulan y facilitan las actividades y los productos sostenibles. El emprendimiento social y el fomento de mercados de subsistencia justos están en el corazón de algunas de las nuevas filosofías y modelos de negocios

propuestos. Por ejemplo, los mercados de subsistencia a nivel micro enfatizan la sostenibilidad social o ambiental en lugar de la económica, y es esencial la colaboración con iniciativas gubernamentales, empresas sociales y otros esfuerzos comerciales locales (Facca-Miess & Santos, 2014).

La relación entre empresas y consumidores contempla la sostenibilidad como un diferenciador competitivo que conlleva la necesidad de integrarlo en la marca principal (Jones et al., 2008). Para ello, las iniciativas de sostenibilidad de la relación empresa-consumidor se basan en la co-creación, es decir, facilitando valor para el consumidor mediante productos y servicios sostenibles y promoviendo la reducción, reutilización o reúso que involucren a los consumidores con los valores fundamentales de la marca. La co-creación gira en torno a la idea de que el valor no se crea para el consumidor, sino con el consumidor a través de la interacción, la participación y la formación de relaciones de calidad entre el consumidor y la marca (Hajli et al., 2017). La co-creación se considera una piedra angular para el consumo sostenible, con iniciativas de cambios incrementales hacia actividades más sostenibles a través de valores, conocimientos y recursos compartidos (Arnold, 2017). La implementación de estrategias de creación conjunta en torno a la sostenibilidad, por ejemplo, ideas de productos sostenibles mediante el crowdsourcing, el desarrollo de comunidades de marca en torno a la sostenibilidad o la realización de talleres de innovación, pueden mejorar la conciencia no solo de los productos sostenibles, sino también de las prácticas de consumo sostenible (Arnold, 2017). Cheung et al. (2020) identificaron tres elementos clave de la interactividad de la marca en las redes sociales que influyen en el compromiso de los consumidores con la marca y, en consecuencia, en la creación conjunta de la marca. Los elementos incluyen “interactividad de entretenimiento”, es decir, las marcas desarrollan contenido de entretenimiento para facilitar la interactividad con la misma. El segundo elemento es la “interacción cognitiva de transferencia de información” que surge a través de revisiones de consumidor a consumidor y/o el eWOM. El tercer elemento es la “interactividad cognitiva de información actualizada”, la cual se refiere a la interacción de los consumidores con estas marcas para obtener actualizaciones y

tendencias actuales. Con todo ello, nuestra investigación se centra en el análisis de los clientes de las empresas por segmentos, de manera que relaciona hasta 10 iniciativas de sostenibilidad de las empresas con sus resultados financieros empleando métricas de marketing (ventas y CLV).

3. METODOLOGÍA

Las herramientas analíticas que permiten la medición de la sostenibilidad son un área de investigación emergente tanto para profesionales como para investigadores (Kuo et al., 2021). Nuestro estudio emplea la base de datos Thomson Reuters EIKON que dispone de indicadores para las tres categorías denominadas ambientales, sociales y de gobernanza (puntuaciones de ESG performance), así como de información financiera de la empresa. La mayoría de los académicos que han empleado esta base de datos, se han centrado en el vínculo entre las puntuaciones ESG performance y el desempeño financiero corporativo. Esto es debido a que tiene la capacidad de evaluar el desempeño de sostenibilidad de la empresa agregando los diferentes criterios (indicadores económicos, sociales y ambientales) y permite las comparaciones entre el desempeño financiero de las empresas. Con ello, esta metodología tiene la capacidad de evaluar el desempeño de la sostenibilidad de la empresa agregando los diferentes criterios de ESG que definen dicha sostenibilidad según unos pesos preestablecidos. Asimismo, esta base de datos nos proporciona la información para la medición de las ventas y del desempeño financiero de las empresas que nosotros calculamos a través del valor de la vida del cliente (CLV) o valoración económica basada en el mercado.

Las medidas del desempeño de ESG contempla las tres categorías mencionadas arriba: medioambientales, sociales y de gobernanza. La categoría de iniciativas medioambientales se divide en 3 indicadores, a saber: uso de recursos, emisiones e innovación, que luego se subdividieron en 61 ítems de calificación. La categoría de iniciativas sociales se divide en cuatro indicadores, a saber: fuerza laboral, derechos humanos, comunidad y responsabilidad del producto, que luego se subdividen en 63 ítems de calificación. La categoría de la gobernanza se divide en tres

categorías, a saber: gestión, accionistas y estrategias de RSE, que luego se subdividieron en 54 ítems de calificación. El marco de calificación de desempeño de ESG es el proporcionado por la misma base de datos de Thomson Reuters y se agrupa en tres categorías (ambiental, social y gobernanza) con estos 10 indicadores cuya puntuación de cada indicador oscila entre 0 y 100. A continuación se describe el significado que contempla cada una de las categorías:

Respecto a la categoría medioambiental, son tres las iniciativas/indicadores. La primera iniciativa es el uso de recursos, que mide el desempeño y la capacidad de una empresa para reducir el uso de materiales, energía o agua, y para encontrar soluciones más ecoeficientes mediante la mejora de la gestión de la cadena de suministro. Los aspectos tenidos en cuenta son: Emisiones, Residuos, Biodiversidad y Sistemas de gestión ambiental. La segunda iniciativa es la reducción de emisiones, que mide el compromiso y la eficacia de una empresa para reducir las emisiones ambientales en sus procesos operativos y de producción. Los aspectos tenidos en cuenta son: Agua, Energía, Envases sostenibles y Cadena de suministro medioambiental. La tercera iniciativa es la Innovación, que mide Capacidad de una empresa para reducir los costos y cargas ambientales para sus clientes, creando así nuevas oportunidades de mercado a través de nuevas tecnologías y procesos ambientales, o productos de diseño ecológico. Los aspectos tenidos en cuenta son: Innovación de productos, ingresos verdes, investigación y desarrollo (I+D) y gastos de capital.

Respecto a la categoría social, son cuatro las iniciativas/indicadores. La iniciativa de Fuerza laboral muestra la eficacia de una empresa en términos de brindar satisfacción laboral, un lugar de trabajo saludable y seguro, mantener la diversidad y la igualdad de oportunidades, y oportunidades de desarrollo para su fuerza laboral. Los aspectos tenidos en cuenta son: Diversidad e inclusión, Desarrollo profesional y formación, Condiciones de trabajo y Seguridad y salud. La segunda iniciativa es Derechos humanos, que muestra la eficacia de una empresa en términos de respeto de las convenciones fundamentales de derechos humanos. La tercera iniciativa es Comunidad, que muestra el compromiso de la empresa de ser un buen ciudadano, proteger la salud pública y respetar la

ética empresarial. Considera de igual importancia para todos los grupos de la industria, por lo tanto, se asigna un peso medio de cinco a todos. Finalmente, la cuarta iniciativa es la responsabilidad del producto, que muestra la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios de calidad, integrando la salud y la seguridad, la integridad y la privacidad de los datos del cliente. Los aspectos tenidos en cuenta son: Marketing responsable, Calidad del producto, Privacidad de los datos.

Respecto a la categoría de gobernanza, son tres las iniciativas/indicadores. La primera iniciativa es La Estrategia de CSR, que muestra las prácticas de una empresa para comunicar que integra las dimensiones: económica (financiera), social y ambiental en sus procesos de toma de decisiones del día a día. Los aspectos tenidos en cuenta son: Estrategia de RSC, informes ESG y transparencia. La segunda iniciativa es la Gestión, que muestra el compromiso y la eficacia de una empresa para seguir los principios de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Los aspectos tenidos en cuenta son: Estructura (independencia, diversidad, comités) y Compensación. Finalmente, la tercera iniciativa es accionistas, que muestra la eficacia de una empresa hacia la igualdad de trato de los accionistas y el uso de dispositivos anti pérdida de control. Los aspectos tenidos en cuenta son: Derechos de los accionistas y defensa frente a adquisiciones.

Respecto a la medida del valor de vida del cliente o CLV, CLV se define como la suma de todas las transacciones económicas en la relación cliente-empresa para un periodo. Un enfoque simplificado es proporcionado por Silveira et al. (2017), donde el valor de vida del cliente se obtiene por el margen de beneficio en un periodo, aplicando los factores en la tasa de retención y la tasa de descuento. Las suposiciones subyacentes de la fórmula son que: los márgenes de beneficio se mantienen constantes durante la vida útil de un cliente, la tasa de retención para los clientes se mantiene constante en el tiempo, y para el periodo se emplea un horizonte infinito. Estos futuros flujos de beneficios luego se descuentan a una tasa que refleja la tasa de descuento, para determinar el valor presente neto y, por tanto, el valor de los clientes de una empresa a lo largo del tiempo. Para la tasa de descuento, se considera el coste medio ponderado del capital o WACC. En este sentido, CLV juega un

papel importante en términos del valor o valoración de la empresa en el mercado a través de los márgenes de beneficio (free cash flow) de los clientes. Silveira et al. (2017) demuestran que este sencillo cálculo del valor de vida del cliente es un buen predictor del valor futuro de la empresa en el sector de las telecomunicaciones en Europa.

En síntesis, este estudio utiliza datos de indicadores de desempeño ambientales, sociales y de gobernanza o ESG, así como datos de desempeño financiero corporativo como el Free Cash Flow, el margen de beneficio y el coste medio ponderado del capital o WACC para el cálculo del valor de vida del cliente o CLV. La muestra de este estudio contempla 420 empresas del ámbito tecnológico correspondientes a Europa con indicadores desde la base de datos EIKON de Thomson Reuters, con datos a fecha 31/12/2021.

4. RESULTADOS

SmartPLS 4.0 considera la estimación de dos modelos (medición y estructural) para realizar un análisis estadístico centrado en la varianza (PLS). En nuestro estudio utilizamos la segmentación orientada a la predicción PLS o POS (Becker et al., 2013), que es un método de segmentación basado en la distancia. Utiliza un criterio objetivo específico para formar grupos homogéneos (segmentos) de observaciones con mayor poder predictivo (variables endógenas R^2) en las estimaciones de los coeficientes específicos de cada grupo homogéneo. De esta forma, nuestra investigación empírica parte de un modelo PLS que divide la muestra obtenida en tres segmentos orientados a una ratio (R^2) de calidad predictiva. Definimos tres segmentos basándonos en que existen tres categorías de iniciativas de sostenibilidad: medioambientales, sociales y de gobernanza. Esto no sugiere demostrar que la predicción de cada segmento corresponda a cada una de las tres categorías de iniciativas de sostenibilidad, si bien se pretende aportar evidencia de los resultados a partir de los datos existentes. Recordamos aquí que los modelos basados en la varianza y/o orientados a la predicción no pretenden demostrar una teoría con su relación causa efecto, sino más bien avanzar en el conocimiento y el estudio de los fenómenos sobre el conjunto de datos.

Para iniciar la evaluación del modelo de medición de esta investigación empírica, nos centramos en el test de multicolinealidad en indicadores por el factor de inflación de la varianza (VIF). Tenemos en cuenta que alta colinealidad entre los indicadores del constructo lleva a estimaciones inestables, debido a que el efecto distintivo de cada indicador es difícil de diferenciar. Por ello, primero verificamos la fiabilidad individual (IR) a través de la carga de indicadores, donde el criterio fue al menos 0.707, y seguidamente el VIF donde el criterio es que VIF debe ser inferior a 5 en cada indicador para que no señale colinealidad (Hair et al., 2019). Mientras que las variables explicativas son indicadores formativos (10 indicadores en tres constructos ESG), las variables endógenas (ventas y CLV) cuentan con indicadores reflexivos. Para las variables endógenas realizamos además tres pruebas en el modelo de medida PLS: fiabilidad compuesta (CR), validez convergente (AVE) y validez discriminante (HTMT). Las pruebas realizadas cumplen los siguientes criterios. El criterio CR es de al menos 0,6. El criterio AVE es de al menos 0,5. El criterio de HTMT es no superar 0,9 (Hair et al., 2019). Para las variables explicativas o 10 indicadores de ESG examinamos la validez convergente de los tres constructos formativos mediante su correlación con una medida alternativa del constructo de un único ítem global (análisis de redundancia). Verificamos que la correlación entre los constructos es superior a 0,70 en los tres casos (E,S,G). Además, consideramos el peso externo de cada indicador (importancia relativa) donde utilizamos el proceso de bootstrapping para valorar su significación estadística. Comprobamos que la carga externa (importancia absoluta) correspondiente del indicador es relativamente alta ($\geq 0,5$) o estadísticamente significativa, tanto para los indicadores del constructo ambiental, social y de la gobernanza (es decir, en los tres casos E,S,G). Los coeficientes son estadísticamente significativos al 95 % cuando los intervalos de confianza (inferior y superior) no incluyen el valor cero (Hair et al., 2019).

Para verificar el modelo estructural, realizamos un procedimiento de remuestreo de arranque no paramétrico (5000 muestras). Mostramos los efectos totales (suma de directos e indirectos) del modelo estructural en PLS, lo que equivale al contraste de hipótesis y de la mediación en una investigación, pero de manera conjunta. Recordamos en este punto que

nuestra investigación se centra en un modelo estructural orientado a predecir segmentos en la relación entre iniciativas de sostenibilidad y desempeño financiero. Los coeficientes son estadísticamente significativos al 95 % cuando los intervalos de confianza (inferior y superior) no incluyen el valor cero (Hair et al., 2019). La Tabla I muestra los coeficientes de los efectos totales (directo más indirectos) de investigación y pruebas de significación estadística.

TABLA 1. Resultados del modelo estructural en PLS

Path	Coeficientes				Significación (+,-,NO)			
	Full	Seg1	Seg2	Seg3	Full	Seg1	Seg2	Seg3
Efectos totales								
Enviro -> CLVd	0,3	0,11	0,62	0,4	+	No	+	+
Enviro -> vtas	0,2	0,05	0,32	0,41	+	No	+	+
Governance -> CLVd	0,3	0,56	0,41	-0,2	+	+	+	-
Governance -> vtas	0,3	0,45	0,35	-0	+	+	+	No
Social -> CLVd	0,1	-0,2	0,02	0,7	+	+	-	+
Social -> vtas	0,2	0,06	0,18	0,44	+	No	+	+
vtas -> CLVd	0,8	0,83	0,44	0,55	+	+	+	+

Realizamos la evaluación de la calidad predictiva del modelo con SmartPLS en función de dos indicadores: poder predictivo (R^2) y relevancia predictiva (q^2_{predict}). El primer indicador es el R^2 que informa de la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por sus variables predictoras del modelo estructural estimado. Los valores de R^2 van de 0 a 1 y cuanto mayor sea este valor, el modelo estructural tiene mayor poder predictivo (R^2) para cada constructo endógeno (en nuestro caso CLV y ventas). Los valores son sustanciales en cada compuesto si el valor obtenido es superior a 0,67, moderado si está entre 0,33 y 0,66, y débil si está entre 0,19 y 0,32 (Hair et al., 2019). El segundo indicador es la relevancia predictiva (o también conocida como validez predictiva) del modelo PLS (indicador q^2_{predict}). En los modelos predictivos basados en PLS, tomamos una submuestra de la muestra total que denominamos reservada para predecirla con el resto de datos de la muestra total. El cálculo de la validez predictiva se realiza mediante indicadores como el q^2_{predict} que nos permiten predecir una parte de la muestra total a

partir de la otra parte de la muestra total, es decir, separando conjunto de datos iniciales para probar el modelo teórico de investigación. Además, en el caso de $q^2_{predict}$, este se aplica de manera que las estimaciones de los parámetros del modelo PLS para evaluar esta validez predictiva entre los valores de la muestra reservada de los indicadores de los constructos independientes, generan predicciones sobre los indicadores de los constructos dependientes. Después se compara el valor del indicador $q^2_{predict}$ de cada constructo endógeno en tres niveles: el efecto pequeño es $0,02 \leq q^2 < 0,15$, el efecto moderado es $0,15 \leq q^2 < 0,35$ y el efecto grande es $q^2 \geq 0,35$. El tamaño del segmento 1 es de 100, el del segmento 2 es de 133 y el del segmento 3 es de 187. La Tabla II muestra la validez predictiva de nuestro modelo PLS.

TABLA 2. Calidad de la predicción del modelo estructural en PLS

	R2				q2_PREDICT			
	Full	Seg1	Seg2	Seg3	Full	Seg1	Seg2	Seg3
CLVd	0,74	0,78	0,93	0,90	0,81	0,26	0,82	0,74
vtas	0,34	0,27	0,50	0,53	0,90	0,23	0,43	0,47

5. DISCUSIÓN

En este estudio evidenciamos cómo las actuaciones en sostenibilidad impulsan y predicen el desempeño financiero de las empresas basándonos en los segmentos de clientes del sector de las telecomunicaciones en Europa. La evaluación y contraste de nuestro modelo contempla la predicción desde 10 iniciativas/indicadores agrupados en las tres categorías que la literatura de sostenibilidad que generalmente también reconoce: ambientales, sociales y de gobernanza (Kuo et al, 2021). Las tres iniciativas de la categoría de desempeño ambiental son: uso de recursos, emisiones e innovación. Las cuatro iniciativas de la categoría de desempeño social son: personal, derechos humanos, comunidad y responsabilidad del producto y las tres iniciativas de la categoría de desempeño de la gobernanza son: gestión, accionistas y estrategias de RSC. En nuestro estudio, utilizaremos las ventas como variable mediadora y el CLV o valor de vida del cliente como variable a predecir. El resultado del

modelo PLS es el cumplimiento de las hipótesis y la calidad de la predicción, tanto para el modelo completo como para los tres segmentos obtenidos en la segmentación orientada a la predicción basada en los clientes.

Los modelos orientados a la predicción estimados o análisis por segmentos demuestran que los valores de los coeficientes son muy diferentes entre ellos y también respecto al modelo completo (es decir, con toda la muestra). Así, afirmamos que el modelo completo tiene impacto o efecto total (directo más indirecto) en el desempeño financiero (CLV) en las tres categorías de iniciativas de sostenibilidad (ver tabla 1). La predicción en el segmento 1 de clientes se caracteriza por el efecto total de la categoría de gobernanza en el CLV, apoyado por las ventas. La predicción en el segmento 2 de clientes se caracteriza por el efecto total tanto la categoría de ambiental como la categoría de la gobernanza en el CLV, apoyado por las ventas. La categoría social presenta un efecto total negativo (-0,24), lo que sugiere una mala aplicación de las iniciativas de sostenibilidad y su repercusión en el CLV de este segmento. La predicción en el segmento 3 de clientes se caracteriza por el efecto total tanto la categoría de ambiental como la categoría de la social en el CLV, apoyado por las ventas. La categoría gobernanza presenta un efecto total no significativo, lo que sugiere una ausencia de repercusión de esta categoría de iniciativas de sostenibilidad en el CLV de este segmento. Consecuentemente, en todos los casos, las iniciativas de sostenibilidad son un buen predictor del desempeño financiero, aunque de manera diferente entre las empresas. La literatura del marketing centrada en el cliente propone que las decisiones de marketing deben tomarse sobre la base del impacto financiero proyectado y este estudio demuestra que trabajar en segmentos de clientes permite predecir las diferentes iniciativas de sostenibilidad que son estrategias económicamente productivas. Las pruebas realizadas sobre la calidad de la predicción también avalan estas afirmaciones en los tres segmentos de clientes determinados para las empresas de la muestra.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una primera limitación de este estudio tiene que ver con el alcance de la muestra, que es específica Europa y de la industria de telecomunicaciones. Por lo tanto, sugerimos que se extienda a otros países e industrias. Una segunda limitación se refiere a la métrica CLV, porque consideramos márgenes como el free cash Flow y el margen de explotación del cliente, pero sin una tasa de retención, en el que todo se mantiene constante en el tiempo. No incluimos nuevos clientes ni costes de adquisición en el cálculo. Sin embargo, el modelo CLV básico propuesto es simple de aplicar y un buen indicador del valor de la empresa para la industria de servicios. Una tercera y última limitación es la fijación de las tres categorías en sólo doce indicadores de sostenibilidad, y el impacto en el desempeño financiero de la empresa (CLV) en un modelo de retención de clientes orientado a la predicción. Aunque es relevante para la investigación de la sostenibilidad, creemos que es solo un paso hacia el conocimiento futuro de otros modelos de sostenibilidad con otras variables explicativas y la predicción de otras variables de resultado financiero y no financiero.

7. REFERENCIAS

- Arnold, M. (2017). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, 140, 179-188. doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.059
- Becker, J. -, Rai, A., Ringle, C. M., & Völckner, F. (2013). Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(3), 665-694. doi:10.25300/MISQ/2013/37.3.01
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment friendly products. *Asian Social Science*, 8(12), 117-126. doi:10.5539/ass.v8n12p117
- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger, P. J., & De Oliveira, M. J. (2020). Driving consumer-brand engagement and co-creation by brand interactivity. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(4), 523-541. doi:10.1108/MIP-12-2018-0587

- Facca-Miess, T. M., & Santos, N. J. C. (2014). Fostering fair and sustainable marketing for social entrepreneurs in the context of subsistence marketplaces. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 501-518. doi:10.1080/0267257X.2014.884620
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. -. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.026
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123-130. doi:10.1108/02634500810860584
- Kuo, T. -. , Chen, H. -. , & Meng, H. -. (2021). Do corporate social responsibility practices improve financial performance? A case study of airline companies. *Journal of Cleaner Production*, 310 doi:10.1016/j.jclepro.2021.127380
- Lim, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory*, 16(2), 232-249. doi:10.1177/1470593115609796
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation-scale development process. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5) doi:10.3390/su12051734
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170. doi:10.1177/0276146710361928
- Rakic, B., & Rakic, M. (2015). Holistic management of marketing sustainability in the process of sustainable development. *Environmental Engineering and Management Journal*, 14(4), 887-900. doi:10.30638/eemj.2015.100
- Silveira, C. S., de Oliveira, M. O. R., & Luce, F. B. (2017). Comparing alternative approaches to estimate customer equity. *Marketing Intelligence and Planning*, 35(5), 611-625. doi:10.1108/MIP-10-2016-0183
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. -. , Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. doi:10.1108/EJM-02-2019-0189

